

## 官僚制組織の動態的把握とその展開 : M. クロジエ 「官僚制現象」をめぐって

中野, 裕治

<https://doi.org/10.15017/2920574>

---

出版情報 : 経済論究. 39, pp.81-106, 1977-03-25. 九州大学大学院経済学会  
バージョン :  
権利関係 :

# 官僚制組織の動態的把握とその展開

—M. クロジェ『官僚制現象』をめぐって—

中 野 裕 治

## 目 次

はじめに

I 官僚制組織論の系譜

II 『官僚制現象』の事例研究

III 権力関係と官僚制的悪循環

IV 『官僚制現象』の意義と問題

おわりに

## はじめに

近年わが国における官僚制組織の分析は、独り社会学の独占的研究領域ではなく経営学、特に経営組織論研究者たちによって様々な形で試みられつつある。これは一面では、多国籍企業に代表されるところの大量生産・大量消費を旨とする経営規模の拡大——人的・物的資源の組織並びに管理技術の高度化——に伴ういわゆる産業官僚制化現象の反映であろうし、他面では、一国経済において財政政策を軸とする国家市場の拡大——国家独占資本主義の進展——に伴ういわゆる国家官僚制の在り方が、現代的意味をもって問われていることの反映でもある。しかし、より根本的には大規模企業の内外に生起する諸問題が、結局のところ「組織と人間」といういわば現代社会の宿命的問題にかかわるものであり、その原理的考究の糸口をマルクスあるいはウェーバー以来の官僚制論に求めんとする態度のあらわれであろう。

官僚制の概念は研究者の分析対象、もしくは研究姿勢により様々な捉えられているのだが<sup>1)</sup>、組織が「個人的能力の算術的総和をこえて生み出す巨大な生

産力によって代表される積極的な側面と、他方では現実の組織のもとで個人が抱いている不安や不満などに表現される否定的な側面<sup>2)</sup>との二面性をもったものとして捉えられるとき、言い換えれば、組織の技術合理的側面（形式合理性）と人間関係論的側面とを分離し、かつ統一的に捉えんとするとき、現代経営組織に内在する基本的矛盾が実は官僚制組織の動態において最も鮮明的なかたちで認識されるのではなからうか。

ところで、これまでのところ、経営組織論者の射程内に捉えられたかぎりでの官僚制論の系譜は、M. ウェーバーの古典的モデルから、R. マートンに代表される官僚制逆機能論を経て、P. ブラウの動態性モデル、並びにM. クロジェの権力関係論へという展開をたどっている。本稿はかかる展開過程を官僚制論の近代組織論への接近・融合過程とみなし、これまでの主要な所説を概観したうえで、「現代官僚制論の一応の集大成をなしとげた」<sup>3)</sup>と評されるM. クロジェの主著『官僚制現象』<sup>4)</sup>の中心をなすとおもわれる「権力関係」、並びに「官僚制的悪循環」の理論を取りあげて検討を加えたいとおもう。

〔註〕

1) イギリスの歴史社会学者 M・アルブローは、官僚制の現代的諸概念を整理して次の七つに分類している。

- (1) 合理的組織としての官僚制
- (2) 組織の非能率としての官僚制
- (3) 官吏による支配としての官僚制
- (4) 行政としての官僚制
- (5) 官吏による管理としての官僚制
- (6) 組織としての官僚制

M. Albrow, *Bureaucracy: Pall Mall*, London, 1970 (君村昌訳『官僚制』福村出版) 第5章参照。

2) 中村瑞穂・権泰吉編『現代経営組織論』日本評論社 p. 3.

3) 岡本康雄「組織——官僚制論の一考察」『現代経営学の課題』有斐閣所収 p. 383.

4) M. Crozier, *Le phénomène bureaucratique*. Paris: Editions du Seuil, 1963. なお、本稿は、クロジェ自身による英訳, *The bureaucratic Phenomenon*, University of Chicago Press. 1964. によっている。

## I. 官僚制組織論の系譜

### A 原形

周知のようにウェーバーは、官僚制を何よりもまず「支配という意味連関から把握すべきであると考え」<sup>1)</sup>、命令に服従する正当性の意識の種類に従って、合法的支配、伝統的支配、カリスマ的支配の三類型を呈示し合法的支配の最も純粋な型として「近代官僚制」支配を挙げている。その機能的特性は(1)権限の原則 (2)官僚階層制と審級制の原則 (3)職務活動の自立の原則 (4)職務活動の習得可能性の原則 (5)職務の専門性の原則 によって貫かれる「形式合理性」である<sup>2)</sup>。

他方において、ウェーバーは「現代の人間世界における人間性の運命如何」<sup>3)</sup>という現代社会に内在する基本問題を認識していた。彼が近代官僚制組織（ないし近代経営組織）を「生きた機械」と称し、「この生きた機械は、あの死んだ機械と手を結んで未来の隷従の容器を作り出す働きをしている」<sup>4)</sup>とか、「機械的生産の技術的・経済的条件に縛りつけられている近代的経済組織の、あの強力な世界秩序たるや、圧倒的な力をもって、現在その歯車装置の中に入りこんでくる一切の諸個人——直接に経済的営利にたずさわる人々のみでなく——の生活を決定しており、将来もおそらく、化石化した燃料の最後の一片が燃え尽きるまで、それを決定するであろう」<sup>5)</sup>と述べ「技術的優秀性」のゆえにもたらされる官僚制化の不可避性をペシミスティックに描いた<sup>6)</sup>ことはよく知られている。

ところで、これは官僚制化の不可避性と同時に、近代合理主義の限界を指摘したものであり、のちの多くの社会学者達が、実質合理性を犠牲とする形式合理性の貫徹の問題として様々な形で受けとめてきたものである。

湯浅赳男氏は『官僚制の史的分析』（前掲書）において、かかるウェーバーの「合理化」の未来論に対し「特殊西ヨーロッパ的〈合理主義〉の最もありうべき帰結だ」(p.70)と評する。また、ウェーバーがはっきりと合理的行為における主観的意味連関と客観的因果連関との乖離を見すえていたことを指摘し、「官僚制

を克服する方途を模索する上においては、まずなされねばならないのは、やはりウェーバーのペシミスティックな所論との理論的対決にほかならないであろう……すなわち、ウェーバーによって開示された〈官僚制の不可脱性〉の諸契機が歴史的存在として解明されるとき、はじめて、その突破を志向する目的意識的実践に、主観的意味連関と客観的因果連関との統一を可能とする目的合理的な行為をつけ加えることができる」(湯浅『前掲書』 p. 71) と示唆している。

## 〔註〕

- 1) 湯浅赳男『官僚制の史的分析』御茶の水書房 p. 33.
- 2) M・ウェーバー『経済と社会』第一部 第三章(世良晃志郎訳『支配の諸類型』創文社 pp. 3-32), 第二部 第九章(同訳『支配の社会学 I』 pp. 3-142) 参照。
- 3) Karl Löwith, Max Weber und Karl Marx, Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik, 1932. (柴田・脇・安藤訳『ウェーバーとマルクス』未来社 p. 10).
- 4) 中村・山田訳「新秩序ドイツの議会と政府」『ウェーバー政治・社会論集』世界の大思想, 河出書房 p. 329.
- 5) 梶山・大塚訳『プロテスタンティズムと資本主義の精神』下巻, 岩波文庫 p. 245.
- 6) ウェーバーと同時代にあって、かかる官僚制化の歴史的必然性を深酷にうけとめた政治社会学者にロベルト・ミヘルスがいる。彼は当時最大の民主主義政党であったドイツ社会民主党の歴史分析を通して、組織の発展自体が寡頭の支配層を生み出す必然性を説き、いわゆる「寡頭制の鉄則」を呈示した。曰く「歴史における民主主義の潮流はつきつぎに押し寄せる波に似ている……民主制がある発展段階に到達するやいなや、変質の過程が生ずる。それは貴族制的精神を抱くようになる。そしてまた……その社会自体の中から、これを寡頭制と非難する者が新たに登場してくる……この癒しがたい若者の理想主義と、老人の不治の支配欲との間の恐るべき葛藤劇は、ついに終わるところがない。つねに新しい波が同じ岩壁に襲いかかる。これが政党の歴史の最も奥深くに見ることのできる本質なのである。」(ロベルト・ミヘルス著: 広瀬英彦訳『政党政治の社会学』ダイヤモンド社 pp. 451-452.)

## B 修正

ウェーバー官僚制モデルの再吟味、その先駆をなしたのは R. マートンである。彼は基本的にはウェーバーに依拠しながらも、ウェーバーの場合、官僚制組織構造の内部の緊張が全く無視されていることを指摘し、「規律」を維持しこれに服従せんとする成員の心情が、服従過剰(overconformity)をもたらし「目

標の転倒」(displacement of goal) 現象、すなわち規則主義、形式主義、儀礼主義、繁文縟礼などのいわゆる官僚制化に伴う病理現象の起る可能性を明らかにした。かかる現象は、本来の目的に対する「予期せざる結果」であり「逆機能」現象だということ、つまり、彼はシステムに対して各構成要素(項目)が果たす機能に関して、適応ないし調整を促進する「正機能」に対して、適応ないし調整を減殺する「逆機能」を析出し各構成要素がシステムにもたらす諸結果を正・逆の両面において検討する必要を説いた<sup>1)</sup>。すなわち「マートンは社会構造を一枚岩的に非弾力的にみないで、構造自体が緊張や矛盾をはらみ、それゆえに、社会システムは不完全な均衡ないし安定状態にしか存在しないとみなした<sup>2)</sup>」のである。

A. グルドナーは、マートンの考えを基礎に置きながら「合理性モデル」(Rational Model) に対する「自然体系モデル」(Natural-System Model) を定式化し、両者の相互作用の中に組織的緊張が生まれることを指摘し、かかる緊張を組織動態化の源泉とみなすに至る。「合理性モデル」とは、組織を目標実現のための合理的手段そのものとみなし、主な分析対象を組織のフォーマルな側面に置くものであり、「自然体系モデル」とは、組織を、それ自体存続し均衡を維持せんと努める自生的なものと考え、自然発生的に生まれる組織構造を主な分析対象領域とするものである<sup>3)</sup>。

グルドナーは、石膏工場での実態調査を通して、この二つの組織的特徴の相互作用の中に発生する組織的緊張として次の四つを挙げている<sup>4)</sup>。

- (1) 官僚制職位・規律に依拠する権威と専門技能による権威との分岐。すなわち、スタッフ権威とライン権威の分岐。
- (2) 結果に対する上位者の圧力と正しい手続きに対する下位専門家との間に生ずる緊張。すなわち、結果の重視と手続きの重視との対立。
- (3) 普遍的な業績主義に志向する専門家 (cosmopolitans) と組織忠誠を誓う帰属主義者 (locals) との間に生ずる党派抗争。
- (4) 合理化によって、それまで組織に貢献していた自動均衡のコントロールが損傷を受けるということ。すなわち、官僚制の合理性とシステムの均衡

性との対立の問題。

かかる緊張は、合理的官僚制の側面と自然体系的側面との間に生ずる様々な現象のトピカルな例に過ぎない。重要なことは「ウェーバーが官僚制の機能的側面を一つのありうべき可能性として示したものであるのと同じ意味において、マートンの官僚制の逆機能的側面も一つのありうべき可能性を論理的に提示したものであって、その意味では理想型理論であり、けっして経験的に検証されるべき仮説として提示されているのではない」<sup>5)</sup>のに対して、グルドナーは、両側面に由来する組織構造内の固有な緊張を検証可能なものと捉えるだけでなく「組織分析のモデル設計において、緊張ないしディレンマの問題が中核を占める」<sup>6)</sup>という認識のもとに、緊張そのものをモデル化することによって「二つのモデルの総合化」<sup>7)</sup>を意図したということ、つまり、組織緊張は「理想型」からの偏差・攪乱・偏倚ではなく、組織に固有に内在するという意味での「常態」とみなしたところにある。

P. セルズニクもまた組織を一方で能率を基準とするエコノミーないし技術的側面をもち、他方で「適応的社会構造」(adaptive social structure) 側面をもったものと把握し、前者を「組織」、後者を「制度」と称する。彼は両者の連関、特に「組織から制度への移行」という問題をとり挙げて、組織の目的合理的体系に対して、制度的環境に由来する様々な拘束要因——システム存続の至上命令、成員のもつ社会的性格、社会的・文化的環境からくる諸拘束 etc. ——を示し組織の構造的進化の過程を実証的に研究している<sup>8)</sup>。

セルズニクによれば、適応的社会構造の形成過程とは、合理的行為体系としてのフォーマルな組織構造と組織外の集団ないし価値に拘束されたインフォーマルな勢力との緊張・ディレンマの調整過程に他ならない。彼はかかる調整要因として、公式的ないし非公式的「抱き込み」(cooptation) のメカニズムを明らかにし、他方、相対的に定常な状態における組織の常軌的意思決定 (routine decisions) と非常時における臨界的意思決定 (critical decisions) とを区別して制度的リーダーシップ論を展開している<sup>9)</sup>。

P. ブラウも、やはりマートンの機能分析の方法を出発点としながら「組織

の動態をディレンマと弁証法的過程として把握する考え方<sup>10)</sup>を展開している。彼は公式組織のディレンマとして (1)調整とコミュニケーション……組織全体の有効な調整のためのヒエラルヒーの分化と問題解決のための自由なコミュニケーションとのディレンマ (2)官僚制規律と専門技能 (3)集団計画と個人的イニシアティヴ をとりあげ、さらに「主要受益者」を基準とする四つの組織類型をもとに、各々について (1)組織民主主義と組織効率(組合) (2)調整とイニシアティヴ(企業) (3)クライアントの福祉と専門技能(病院) (4)民主的制御と効率(官庁) といった特有の主要なディレンマを示し、これらを組織の変動ないし変形をもたらす要因とみなしている<sup>11)</sup>。

ところで、ブラウは官僚制組織の動態について「官僚制的構造は、それ自身の構造を修正する条件を絶えず作り出す<sup>12)</sup>」と述べ、特に官僚制組織におけるインフォーマル集団の潜在的機能を重視し、組織を本質的に問題解決の過程とみなすことによって上記の種々のディレンマを組織の「自発的調整」(spontaneous adjustment)をもたらす「変容の種子」と考えている。かくして、ブラウの場合、マートンによって析出されグルドナーによって定式化された常態としての「逆機能」現象——それ自体、組織に内在する対立的二側面の顕現——は、インフォーマル集団の「調整」によって組織内部に自発的調整の諸条件をつくり出すという「積極性」が付与され、実質的に「正機能」へと転化せしめられているということができよう。

以上が、ウェーバーの官僚制モデルに対して、1940年代から50年代にかけてアメリカで盛んに行われた実態調査に基づく主要な所説の概要である。彼らに共通することは、ウェーバーの研究成果を下敷きとしながら人間関係論の実験とそこから引き出された知見を挿入して、官僚制の逆機能現象を析出し、そうすることによって官僚制組織の静態的側面に対し動態的側面を付加したことにある。普遍的官僚制化に伴う形式合理性の貫徹ゆえに、人々が脱人間化され、ヒエラルヒーへの従属が強えられるという歴史的洞察を明示しながらも、主として「合理的側面」を強調したウェーバー官僚制論の「修正」と称するゆえんである。



さて、本稿で主としてとり挙げるクロジェは、一方においてウェーバー官僚制論における合理性強調側面を彼なりに批判的に継承するとともに、他方、既述のアメリカ官僚制論に対しても、彼らが基本的には人間関係論の知見に大きく影響をうけ、そのゆえのバイヤスをうけているとして、やはり実態分析を通して「新しい視角」から官僚制組織の合理性と非合理性の両側面を把握する立場に立って「統合的組織論」(an integrated theory of organization)<sup>13)</sup>を提唱している。「新しい視角」とは、クロジェ自身によれば「制約された合理性」(bounded rationality)を基礎概念にしてとりわけ マーチ=サイモンによって展開された「新合理主義」(neo-rationalism)ないし「戦略的分析方法」(strategic analysis methods)だという<sup>14)</sup>。

## 〔註〕

- 1) R. K. Merton, *Social Theory and Social Structure*, ch. I Manifest and Latent Functions, Glencoe Ill: The Free Press, 1957. (邦訳, 現代社会学体系 13『社会理論と機能分析』青木書店所収。特に pp.101-102, p.464.)
- 2) 佐藤慶幸『官僚制の社会学』ダイヤモンド社, p.187. これは同じく構造——機能分析の立場をとりながら, システムを構成する各要素間の相互依存関係を, システム内ではコンスタントなもの, すでに確立されたものとして設定し社会システム論を展開しているパーソンズとの違いを示すものでもある。
- 3) 前者は, サン・シモンの近代組織観を源流とし, やがて官僚の「純粹技術的卓越性」を力説したウェーバー官僚制論で定式化されたものであり, 後者はオーギュスト・コントを源流とし, 先に挙げたロバート・ミヘルスによって「自成的組織変形」として捉えられ, のちにP・セルズニクやT・パーソンズによって継承・発展させられている。塩原勉『組織と運動の理論』新曜社 pp.93-97. 参照。
- 4) 塩原勉『前掲書』pp.98-99.
- 5) 佐藤慶幸『前掲書』p.188.
- 6) 塩原勉『前掲書』p.99.
- 7) 同上書 p.98.
- 8) P. Selznick, *TVA and The Grass Roots*, Harper & Row, New York, 1966. pp.253-255. 参照。
- 9) P. Selznick, *Leadership in Administration*, Harper & Row, New York, 1957. (北野利信新訳『組織とリーダーシップ』ダイヤモンド社) 参照。
- 10) P. M. Blau, *Exchange and Power in Social Life*, John Wiley & Sons, New York, 1964. (間場・居安・塩原共訳『交換と権力』新曜社 p.309.)
- 11) P. Blau & W. Scott, *Formal Organizations*, Chandler, San Francisco,

1962. (橋本・野崎訳『組織の理論と現実』上, ミネルヴァ書房)
- 12) P. Blau, *Dynamics of Bureaucracy*, Univ. of Chicago Press, Ill. Chicago, 1955.
- 13) M. Crozier, *Bureaucratic Phenomenon*, p. 150.
- 14) クロジエは「特にマーチとサイモンは、制約された合理性の概念並びに合理性を制限するさまざまな諸要因の分析を通して……われわれが、個人ないし集団の合理性についての考察と同時に、彼等の合理性を制限する人間関係の要因 (human relations factors) の影響についての考察を可能にする」(ibid. p. 150) と述べ、以下のクロジエの事例研究において彼等の知見が重要な拠となっていることを明示している。

他方、マーチ＝サイモンら自身は「……かくして、われわれは動機的諸要因を無視する科学的管理運動から個人間コンフリクトに中心的役割を与えるゲームの理論にたどりついた。われわれは、この議論において幾つかの点で、動機的要因と認知的要因 (motivational and cognitive factors) の相互関係に本質があることを示唆してきたつもりである (……力点筆者)」(J. March & H. Simon, *Organizations*, John Wiley & Sons, Inc. 1958, p. 135) と述べており、確かに両者が広い意味で組織における合理性と非合理性の境界領域・相互関係に眼を向けていることは事実である。しかし、厳密な意味で動機的要因＝人間関係の要因、認知的要因＝合理性と等置できるかどうかについては疑問である。この点については「制約された合理性」概念の理論的適用上の問題として検討する必要がある。また「戦略的分析方法」という呼称は、マーチ＝サイモンあるいはバーナードのものでもなくクロジエの命名と思われる (が適切ではない)。(C. I. Barnard, *The Functions of the Executives*, 1938, pp. 202-206. および March=Simon, *Organizations*, 1958, pp. 169-171 参照)。

## II. 『官僚制現象』の事例研究

### A Clerical Agency

第一の事例は、便宜上 Clerical Agency と称される郵便貯金パリ支局に關するもので、調査は「ルーティン (常軌的活動)」の問題、すなわち、「何故全般的ルーティン様式が進展したか」という問題に焦点が置かれる。その基本的要因を、組織成員の一種の独立性＝自由を守らんとする「戦略的行動様式」に求めんとするのがクロジエの狙いである。

さて支局全体の特徴としては、組織の硬直性・標準化・非人格化といった官僚制特有の構造を備えた極めて単純かつ大規模な組織体 (図1参照) で、各業

### Clerical Agency

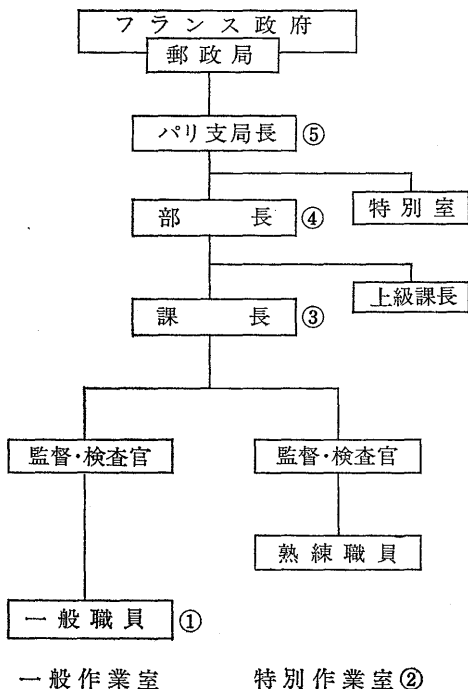


図 1

備考: Agency は、殆んど女性からなる 4,500名を擁する大規模組織。①50名構成の二交代で、組織の最小単位は4名構成、②2名ないし3名の監督官と1名の検査官の下で、6名のヴェテラン職員がミスのチェックにあたる、③約100名の両作業室の責任者、④10個の課につき、1名の部長、⑤4つの部の指揮にあたる。

務単位は互いに独立的かつ平行的機能を営んでおり、日々変わらぬリズムをもった極く一般的な行政組織である。唯、業務量が年率10%の割合で増加しており、そのために職員の相対的減少→能率至上主義の発生→モラルの低下→離職率の増大(年率15%)→未熟練職員の増大→再び生産性の圧力強化という「悪循環」現象を呈していると指摘される。仕事のピーク時における事

情を、クロジェは次のごとく描写している。

「非常時においては、通常差程重要ではない監督の監視と点検が突如として優先する。支局自体の社会体系は、短期間の危機を伴い、長期にわたる常軌の期間の規則正しい変化に適するように設定されているように思われる。常軌的期間中、組織の権威構造は一切非人格的行為体系の蔭に姿を消している。下位の者達は放って置かれる。監督者達は自らの課業にのみ従事している。しかし、危機が訪れるや一種の激しい興奮状態と神経的圧迫への完全な転換が起り、人々はそれに対応する。上司は積極的干渉者となることによって、また、少女達は従属的役割に甘んじることによって<sup>1)</sup>。」

調査は「生産性とモラルの関係」、「職員の職務満足について」、「職員の局に対する価値評価」、「同僚関係」、「監督や部長に対する態度と評価について」などについて主として、面接を通してなされた詳細なものであるが、特に「ルーティン（常軌的活動）の問題」に関連する調査結果を要約すると次の四点になる<sup>2)</sup>。

(1) 組織に対する一体感の欠如。従業員・監督者を問わず、局の職員は組織目標達成になんとかして参加すまいとしていること。また、彼らは一体感をもたないのみならず、局に対する直載な敵意すら示す。

(2) 自己調整。職員のモラルはたしかに低いが、職務満足は中位の満足度(55%)を示しており、彼らは“ぶつぶつ言いながら”それぞれ調整(adjustment)を行っている。つまり、「職員の不満やペシミズムは、満足可能な基本的調整様式を阻害するものではない」こと。

(3) 集団圧力(group pressures)が強い。個々の職員は孤立的で安定した派閥はない。しかし一般職員(図1—①)内部において、作業チーム(4名)という、第一次集団というよりはむしろ業務カテゴリーによって区画された各集団内では、待遇の平等性を第一義とする集団圧力があり、結果的に派閥形成に対するブレーキを作り出している。

(4) 監督関係は第一次集団レベルでは問題を起していない。直接対面集団間(例えば、一般職員のある作業チームと直接の上司である監督者達の間)で

緊張が起れば、裁定は当時者とは直接対面のない上位階層（部長）のところで行われ、これが繰り返えられることによって「緊張は、事実上直接相手を知る（know each other）には離れすぎている集団ないし人々の間でのみ展開する」状況が成立している。

かかる観察結果からクロジェは、ルーティン（常軌的活動）は上位者の依怙ヒイキや勝手な振舞いを回避せしめ直接的権威の行使を避ける一種の防衛的機能を果していることを指摘し、集団的連帯性のみによって保証される個人的自由・独立性・平等性が、成員の個人的依存関係ないし対面関係の回避という長年にわたる彼らの合理的判断に基づく「戦略」によって発生・定着せしめられていると論じている。

## 〔註〕

- 1) M. Crozier, *Bureaucratic Phenomenon*, p. 20.
- 2) *ibid.*, pp. 50-51.

## B Industrial Monopoly

第二の事例は、パリにある三つのタバコ専売公社工場 (Industrial Monopoly と呼ばれる) における集中的調査と、同じくフランス全土に点在する20の工場に関する一般調査から得られた資料に基づく報告である (図2参照)。

ここでは、特に「組織システム内での権力関係並びに個人的・集団的戦略の問題」に焦点が置かれる。まず作業者レベルにおいて注目すべき事実は、本来のラインの上司である監督者が生産労働者に対して影響力や統制力を失っているのに対し、別のラインの保全労働者が生産労働者に強い影響力をもち、事実上従属せしめているということである。また、保全労働者達は、保全関係の領域や保全労働者と生産労働者の関係に監督者達が少しでも立ち入ろうものなら、強くこれを撃退する姿勢を一貫させており監督者達も甘んじてこの状況を受け入れている。かかる状況は、原料調整の困難から繁々起る「機械の故障」によってもたされたものである。すなわち、全般的に規則化されているこの工場で

Industrial Monopoly

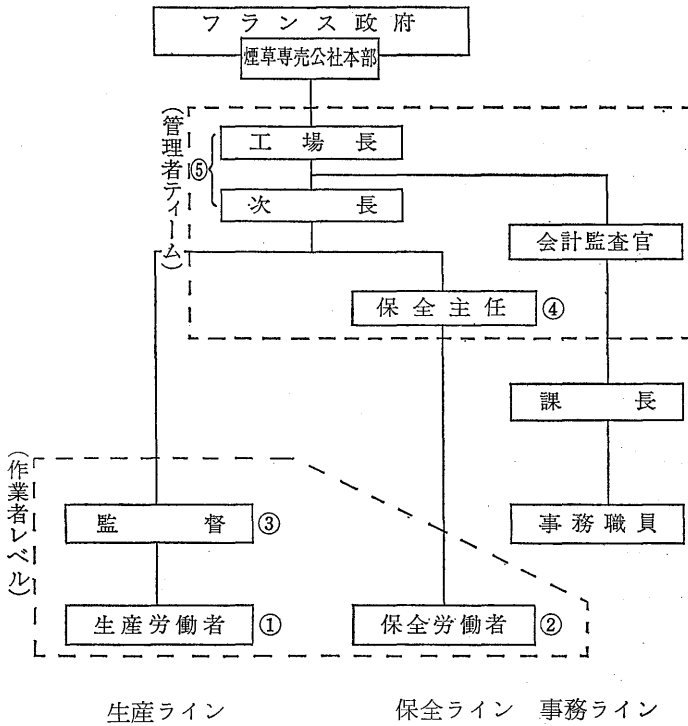


図 2

備考：①約300名(2/3女性)構成，②各工場に約50名おり，機械設備の保全にあたる。先任権システムは極めて厳格で，一種のギルド的世界を形成，③職長・課長からなり，昇進は事実上先任権にもとづく，④1工場につき1名，保全部門の全責任者。年功により昇給するのみで昇進経路なし，⑤全員理工科大学 (Polytechnique) 出身者。卒業後2年間の実習を終え次長となり，15～20年の間幾つかの工場で勤務したのち先任順に工場長となる。

の機械の故障は、予測困難なほとんど唯一の大きな不確実性を伴うできごとになっており、しかも保全労働者のみが機械の故障に対処しうる唯一の存在だということである。生産労働者達は、生産の中断により作業が遅れ、ひいては修理が長引くと配置転換や汚れ作業に回されることがあるので、保全労働者の態度(つまり修理期間)は決定的に重要だと認識されている。

他の集団の行動が規則に拘束されて自由裁量の余地が無い状況で不確実性領域を活動の舞台にしている保全労働者のみは、大きな自由裁量をもち他者に影響を及ぼしうる権力を有しているとみなされる。しかし、彼らの権力は公式職位に基づくものではない。生産労働者の公式的上司は、図のごとく監督者である。そこで彼ら(保全労働者達)として油断できない訳で、特に結束を固めて監督者に対して強い態度に出るといふ戦略がとられているのである。

同様の現象は、管理者チームの間にもみられる。職制上、保全主任の職位は次長以下だが、日常の工場運営において保全主任が中心的役割を果し大きな影響力をもっている。他方、工場長や次長は高度のルーティン化や本部への集権化の故に、日常の運営面ではほとんど見るべき自由裁量の余地がない。従って工場長や次長も保全主任の協力無しには、円滑な工場運営は期し難い。かくて、工場長が工場システムで主役を演ずることができるのは、作業場の新設とか新しい設備のレイアウトの計画・実施といった大規模変革がなされる場合に限られることになり、工場長の戦略は、工場の技術的変革を目指して闘うことである。ちなみに工場長は「建築マニア」と呼ばれている。

他方、保全主任は、部下の保全労働者達と同様、不確実性領域を確保すべく時として成文化された規則を無視して保全システムを確立せんとする保全労働者達を支持し、以て、事実上の立法者として振舞っている。クロジェはさらに、会計監査官対工場長、次長対工場長、そして保全主任対次長の間で繰り広げられる闘争様式を詳述しているが、そこにわれわれは、極めて技術合理的に整備された官僚制組織システムの世界と、その下において権力・地位闘争をめぐる繰り広げられる極めてリアルな人間関係的世界の二面をみることができる。

### III. 「権力関係」と「官僚制的悪循環」

クロジェは二つの事例研究を基礎資料として、官僚制組織における「権力の問題」を組織理論の一般的枠組みの中で考察し、さらに、官僚制組織の逆機能論を精緻化すべく「官僚制悪循環」論を提起することによって組織一般に内在する「二側面」の統合的把握を試みている。

#### A 権力関係

権力の本質的意義は、人の行為が他者の意志によって支配され、それによって変えられるという点にある。その意味で完全に合理的な組織システムのもとでは、理論上、権力関係の展開する余地はない。しかるに現実には、古典的合理主義者達が理想とした「完全な事物に対する管理」とは程遠い実情にあり、このことからクロジェは「いかに合理化を計っても人間の制約された合理性に照らして、不確実性の完全な消滅が不可能な限りにおいて、組織には常に権力の問題が生じてくる」<sup>1)</sup>と述べ、「制約された合理性」・「不確実性」・「自由裁量」といった近代組織論の諸概念に依拠して「権力—不確実性」の仮説を呈示する。

すなわち「AのBに対する権力は、Bの行動を予測しうるAの能力とAの行動に対するBの不確実性に依存する」<sup>2)</sup>という規定である。つまりAの有する権力如何は、相手に対するAの「行動の予測可能性」如何と同時に、相手側の彼に対する「行動の不確実性」如何にかかっているというものである。「行動の予測可能性」とは、組織成員のなすべき行為が規則や手続きに予定されており行動がそれに基づいてなされる場合に生じるものであり、従って「行動の不確実性」とは、規則・手続以外の面において当事者の有する自由裁量如何ということになる。

この二変数の程度に応じて、権力をめぐる様々な行動様式が存在するわけだが、クロジェは基本的戦略様式として次のものを挙げる<sup>3)</sup>。

- (1) 各集団（乃至個人）は、自己がそれに対して何らかの自由裁量を保有している領域の保存と拡大に努める。
- (2) 各集団は他の集団への依存を制限し、脅威がより大きい他の集団に対す



る防衛手段として意味ある限り、別の特定集団への依存を受容する。

(3) 屈服以外に選択がなければ、むしろ、回避主義 (retreatism) を選ぶ。

これらの基本的戦略の背景には、集団 (乃至個人) が行動の自由そして新たな権力構造の形成 (機会があればの話だが) に余念がないことと同時に、各集団が不確実性領域の掌握如何によっては、いつでも権力関係の最前線に登場しうる存在だということが想定されている。その具体的戦略についてはすでに言及したので、ここでは一般的議論として、監督——部下の関係を取り挙げよう。

両者の間では、自由裁量をめぐる二種類の権力関係が存在する。第一は課業それ自体に属する不確実性に基づく自由裁量であり、第二は課業を合理化し、ヨリ予測可能なものにするために設けられる規則の存在に由来する自由裁量をめぐる関係である。前者は主として部下の領分であり、後者は監督者のそれであるが、第一の領域が主として客観的条件にかかわるものであるのに対し、第二の領域が人為的・社会的に設定可能なものであることから、両者の間では、主に「規則」をめぐる戦略的行動が展開される。すなわち監督者は、規則の存在から自己の自由裁量を引き出し、それを部下に対する「交渉力」として活用せんとし、他方、部下は監督者の権力を制限する新しい規則を設ける圧力をかけるであろう。かくして課業の遂行を規制する諸規則の導入に関しては、「監督者の推進——部下の反対」現象が起り、その他人員補充、訓練、昇進の方法を規制する諸規則の導入に関しては「部下の推進——監督者の反対」という現象が起る。ただし、表面上は互いに規則を支持し、相手を規則に従わせるために可能な圧力をかけながら、他方では規則を無視した「やみ取りき (covert deals)」を行い、そうすることによって自己の自由裁量の維持・拡大を計らんとする戦略がとられるケースが考えられるので、規則をめぐる両者の態度も実際には、さほど明確には現われない場合が多い。

いずれにしろ、各集団 (乃至個人) は不確実性の領域を中心に「闘争の世界」を演じるのであるが、他方、組織における権力関係の無制限な展開をコントロールする最低限の抑制と「協調性の世界」が存在しなければならない。

権力闘争を制御するメカニズムは通常二つの方向で形成される。第一は、組

織目標達成のための合理的な階層構造を精緻化することによって 闘争を許容範囲内に抑制する方向であり、その担い手は「マネジメント」である。

クロジェは課業遂行に伴う不確実性に依拠する権力を「エキスパートの権力」(the power of the expert) と呼ぶ。課業遂行に伴う不確実性が残る限り、組織の最下層にある人々といえども いくばくかの自由裁量の余地があるわけで、その意味では、この種の権力は組織の全成員が用いるものであり不確実性領域をめぐるあらゆる闘争状況が想定されうる。クロジェは、かかるコンフリクト状況の可能性を抑制する組織的要請から マネジメント権力の必要性を説いている。すなわち、制度的構造に基づく階層秩序の確立によって下位集団を規律で律し、対立する主張の調停を行い、部下の行動の自由をある程度に抑える権力なくしてはいかなる組織も機能しえないであろう、というものである。そこで管理者(マネジメント)は、一方に「合理化と規則作戦」という武器をもち、他方で「例外を認め、あるいは規則を無視する」という戦略を用いながら、両者のコンビネーションを通じて エキスパート権力の展開をチェックせんと努める<sup>4)</sup>。かかる方向での闘争の抑制において、留意すべき点は、クロジェがマネジメント権力とエキスパート権力をいずれも絶対的なものではなく、互いに拮抗する牽制勢力とみなしていることである。

第二の方向は、各集団が「共同の場としての組織」における闘争は、一定のゲームのルールに従って 展開されるべきことを何らかの程度で合意する状況である。クロジェは「第二の事例」から帰納して次の四つの制約要因を挙げている<sup>5)</sup>。

- (1) 異なる諸集団の共存 (live together) の必要性。
- (2) 各集団の特権 (privileges) の相互依存性。
- (3) 一定・最低限の標準能率維持に関する集団間の一般的合意。
- (4) 集団的諸関係自体の安定性。

従って、かかる制約要因を考慮すれば、組織内部における権力闘争は変動を含みながら相当程度に制御されて、ある種の均衡状態を実現すると考えられる。

そこでクロジェは事例研究 (Industrial Monopoly) で見られた闘争状況を、「生死をかけた闘いではない」と述べ、そこに見られる全体システムとしての「均衡は、ひとつの矛盾含みの均衡 (a conflictive equilibrium) ではあるが、極めて安定的な均衡である」<sup>6)</sup>と語っている。これに対し通常のより動的均衡状態にある組織の権力関係と、その社会的コントロールに関して、彼は次の三つの仮説を呈示する<sup>7)</sup>。

(1) 権力関係・交渉システムがより多元的かつ動的であるほど、それに対する社会的統制は間接的影響にまつことなく、経営者によって直接的かつ意識的に実施される。

(2) 経営者が権力闘争の展開に対して意識的に設ける限界は、環境の圧力によって自ずと出てくる限界より遙かに狭い。

(3) 動的均衡システムにおいては、技術的領域に存在する不確実性を除去せんとする圧力の方が、それを守らんとする集団の抵抗に勝るために変革もたらされ易い。

これを先のエキスパート権力とマネジメント権力の関係を含めてシェーマ化すると、以下のごとくなる。

安定的均衡状態にある組織 (= 公共企業) では、不確実性領域の「戦略的」意義の強さ = エキスパート権力の強さ = マネジメント権力の弱さ = 社会的コントロールの強い影響、のもとに維持されているのに対して、動的均衡状態 (= 私企業) のもとでは、不確実性領域の「戦略的」意義の弱さ = エキスパート権力の弱さ = マネジメント権力の強さ = 社会的コントロールの弱さ、という相対関係のもとで維持されているということになる。

## B 官僚制的悪循環

クロジェはいわゆる「官僚制」的行動特性を、単なる「逆機能」現象としてではなく、官僚制システムの合理的構成部分として取扱おうとする。既述したごとくマートンは、規律を維持しこれに服従せんとする成員の心情が「服従過剩」をもたらし一連の目標転倒、すなわち逆機能現象を起こすと理解していた。

これに対しクロジェは、まず「服従の問題」を取り挙げ「服従 (conformity)

は上からと下からの double pressure とみなすべきである<sup>8)</sup>と述べる。すなわち下位者は「服従」をもって管理者との「交渉」手段とするのであり、彼らは一方で暗黙のうちに管理・運営に協力することを認めながら、他方でそれを利用して管理者が彼らの独立性に干渉することから逃れんとするのである。組織の規則や集中的権力への服従は、かかる判断に基づいて受容される。従って服従は自己の実質的独立を犠牲にしない限りにおいて許容されているのであり、そこに上位者と下位者の交渉関係が成立する事情はすでに見てきた。クロジェによれば服従に固執することによってもたらされる組織の硬直性 (rigidity) は、かかる交渉関係が安定しているときに発生するのであり、上述の権力関係論との関連でいえば、組織の安定的均衡状態ということになる。

このように「交渉」視点から、環境への適応性の欠如という逆機能現象を理解すると次のごとくなる。管理者の採りうる唯一の武器はより細かな規則の設定、そして一層の決定権の集中であろうし、そうなると現場レベルの人々は自らの自立性を増大するための pressure をかけることができなくなる。他方で、彼らはこの逆機能（環境不適応性）を公衆との関係並びに組織内での自らの立場を強化すべく利用せんとするであろう。かくして、彼らの「集中化」に対する闘いは環境（公衆）への適応力を増大すべく組織に貢献する方向でよりは、むしろ、自分達を守っているこの硬直性を防衛しさらに発展せしめるものとなる。つまり、「逆機能」は「悪循環」を呈することになる。同様の議論が、グルドナーのいわゆる「統制と監督の悪循環」論<sup>9)</sup>に対してもなされており、要するに「逆機能」現象は、機械的に標準化された常軌的業務に対する人間的要素の抵抗あるいは弱さの現われというようよりは、むしろ組織成員の合理的行為に基づく権力闘争の安定もしくは均衡状態を示すものであり、より拡大された意味での「悪循環」論が必要だということである。

かかる視点からクロジェは官僚制的悪循環の基本要素として、事例研究に基づき次の四点を挙げている。

- (1) 非人格的規則の発展
- (2) 意志決定の集中化

## (3) 階層間の孤立化と集団圧力

## (4) 不確実性をめぐるパラレルな権力関係

これらの諸現象はそれ自体が単なる「病理現象」として扱われるべきものではなく、「多面的性格」をもつものと理解される。たとえば「非人格的規則の発展」は、個人的恣意や階層上の人的関係が発揮される余地を少なくするという「合理的」意味をもっており、「意思決定の集中化」も、また、近代的システムの情報の集中化に対応するもので個人的恣意を排除する側面をもつ。ただし、これは情報が何らかの権力関係のふるいを通して加工されることにより、現実から遊離する傾向も生む。また「階層間の孤立化」は、伝達の減少をもたらす集団的儀礼主義の温床となるが、他面、諸集団を越えた派閥形成をチェックする機能を果たす、といった具合である。しかし、それぞれの要素が総じて「組織の硬直化」をもたらすことは否めない。一度形成された逆機能現象は、組織内権力闘争のフィルターを通して一層新たな非人格性や集中化をもたらす筈だからである。

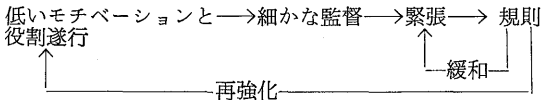
では、「悪循環」を通して無限に「硬直化」が進行するかということそうではない。クロジエは、官僚制組織といえども現代の適応的社會においては、変化に適応しなければ存続不能であることは明らかだとして「硬直性は一定範囲内において維持されうるのみであり、逆機能による悪循環の強化も一定範囲内に留まるであろう<sup>10)</sup>」と述べる。官僚制システムは、いかにして変動するのか。それは、漸進的に発生するものではなく、一定の主要な逆機能が、ある臨界水準を越えたときにトップから下位に向けて一挙に全体的に発動される変革命令、つまり「危機的狀態」を通してのみ実現される。

すなわち、クロジエにおいては組織の官僚制システムとは「産業社會の加速度的進化が絶対的至上命令として強いる再編成を、危機なくしては調整しえないほど硬直したシステムである<sup>11)</sup>」と定義される。従ってかかる組織の基本的変動リズムは、短期の危機的変動と長期的安定との循環的交代の動きである。

## 〔註〕

1) M. Crozier, *Bureaucratic Phenomenon*, p. 158.

- 2) *ibid.*, p. 158.
- 3) *ibid.*, p. 163.
- 4) *ibid.*, pp. 163-164.
- 5) *ibid.*, pp. 167-170.
- 6) *ibid.*, p. 170.
- 7) *ibid.*, p. 171.
- 8) *ibid.*, p. 185.
- 9) A. W. Gouldner, *Patterns of Industrial Bureaucracy*, The Free Press of Glencoe, New York, 1954. (岡本・塩原訳編『産業における官僚制』ダイヤモンド社, 第九章) 参照。グールドナーは, 次の循環図式によって官僚制規則の増殖過程を説明している。(同訳書 p. 193)



- 10) M. Crozier, *ibid.*, p. 196.
- 11) *ibid.*, p. 198.

#### IV. 『官僚制現象』の意義と問題

以上, クロジェの中心的な論旨をたどってきたが, はじめに言及した官僚制組織論の動向の中で意義があるとすれば, さしあたり, つぎのようにいえよう。

ウェーバーが提起した「形式合理性と実質合理性の相剋」という組織に内在する基本的な対立(組織と人間)の問題は, クロジェに至ってより「統合的」(integrative)に理解・把握すべきものとなった。とりわけ, 組織における下位者の行動様式に「合理性」を付与することによって, 対立的二側面をより整合的に理解する視角を提供している。すなわちクロジェは第一に, 人間の本質的属性としての「制約された合理性」に依拠して, 管理者側の権力行使の限界と同時に被管理者側にも相当程度に「合理的に認知し行動する」能力と可能性があることを例証することによって, 組織における権力現象の展開する可能性と限界についての新たな示唆を与えながら, 権力現象が上⇄下の両側面において捉えられるべきだという一種の「交渉理論」を呈示したとみなしうる。

第二に, ちょうど, 人間関係論の諸発見が科学的管理に対する過剰反応とし

で登場したのと同じような意味で、マートン以来の「逆機能」論が、普遍的官僚制化というウェーバー官僚制論を色どるベシミズムに対する過剰反応を示したのに対して、クロジェはかかる偏向をある程度軌道修正したといえよう。逆機能論の悪循環論への転換の試みである。これは、いかなる組織においても中心的意味をもつ合理的・効率的側面を無視することはできないという認識のもとで、官僚制組織における合理的側面と逆機能的側面の相互依存・共生関係を解明することによってウェーバーが提出した大規模組織への動的進化の過程を明らかにせんとしたものである。

つぎに若干の不满を付加えるとすれば——まず「権力—不確実性」の仮説に関して。この仮説の特徴は、現実に生起する管理者と専門家との間の権力闘争を説明する一視点を与えていることにある。しかし両者の依存関係を基本的にパラレル（対等な対立）な関係とみなしており、明らかにエキスパート権力に対する誇張がある。管理・統制・調整といった組織的要請としての権力ヒエラルヒーに依拠するマネジメント権力と、究極的に属人的性格を有するエキスパート権力を対等な関係とみなしうるかという問題がある。一般的な意味でどちらが強いかということは、クロジェ自身のいう「危機的状态」を想定すれば充分である。

これは権力—不確実性モデルの有効性の範囲（乃至一般的適用可能性）に関連する問題でもある。クロジェの「戦略もしくは交渉」理論は、主として部下の抵抗という普遍的にみられる諸現象を説明するものである。組織内での「行動の予測可能性」如何を規定する規則・手続きは、圧倒的に下位者に向けられたものが多い。従って、不確実性領域の保存・拡大という組織内権力関係の戦略としての意義は、規則・手続きから解放される（若しくは保護されている）上位レベルに向うほど弱く、下位レベルに向うほど強いはずである。ちなみに部下の場合、不確実性領域の保存・拡大戦略は、組織における弱い立場からくる抵抗の証左であって（その意味で普遍性をもつ）その戦略も防衛的戦略以上のものではない。従って、不確実性を媒介項とする権力の定義は、主として組織の下位レベルにおいて有効性をもつものであり、全体レベルで有効であるた

めにはよりフォーマルなマネジメント権力の定義で補足される必要があろう。

加えて、クロジェはマネジメント権力の発生基盤を、不確実性領域をめぐるあらゆるレベルでのエキスパート権力の展開を抑制する必要性に求めているが、管理者が現実にかかる役割・機能を担っているのは事実としても、まず管理者のフォーマルな権限ヒエラルヒーが存在し、しかるのちに、エキスパート権力の展開する可能性と限界を論ずべきであり、この点権力の発生様式を転倒させているようである。

「官僚制的悪循環」に関していえば、クロジェはいわゆる官僚制的逆機能現象を一方で組織成員の行動に「合理性」を付与し、他方で組織構造を長期的に考察することによって「悪循環」現象と捉え直した。その限りにおいて逆機能論の精緻化をもたらしたといえよう。しかし組織成員（特に下位者）の「合理性」は、あくまでも自らの自由・平等・独立性を防衛するための戦略的行為でしかないのであって、組織システム全体の有効性を阻害しないという保証はない。主観的合理性が客観的合理性にあい反するところに「逆機能問題」があるとすれば、クロジェも認める「組織の硬直化」現象は逆機能以外の何ものでもない。また官僚制組織システムの変動について、短期の危機と長期的安定という循環リズムを示しているが、一定の主要な逆機能が増殖して到達するという臨界点は、結局のところ組織のトップ層の現状認識に委ねられているのであって、これをもって変動メカニズムが積極的に明らかにされたとはいえないようにおもう。

それにしても、権力関係論でみる限り、管理者と被管理者という基本的に支配・服従関係にある人間の行動様式を戦略的行動という視角から交渉関係とみなすことによって、理論的に両者を対等関係に置き、結局、組織の対立的二側面を適応的「共存」関係に置換するというある種の「現状合理化」を内包していることも否めない。もっともこの点は、クロジェもまたアメリカ官僚制論者にならって「機能主義」的分析方法を採用しながらも「変化」への止目によって、機能主義者にありがちな相互依存関係の解明に伴う「自己満足の是認」(complacent approbation)<sup>11</sup>からの脱出を企図しており、この変動過程への執



着は、彼が組織システムの官僚制化のプロセスを解明する際の重要な視点であると同時に、官僚制のミクロ分析→マクロ分析への上向・視野拡大を可能とした媒介環ともなっている<sup>2)</sup>。クロジェは絶えず組織システム自体の変動過程（動的進化）に眼を向けることによって、かろうじて、機能主義の哲学（自己満足の是認）に陥入ることを免れているといえよう。したがって、「自己満足の是認」ないし「現状合理化」のそしりは、むしろ、クロジェが『官僚制現象』において最も有効な分析用具として採用したと自称し、また、近代組織論の最も重要な業績として評価されてもいる「意思決定論」並びに「ゲームの理論」そのものにヨリ一層妥当するというべきかも知れない。

## 〔註〕

1) M. Crozier, *Bureaucratic Phenomenon*, p. 8.

2) クロジェは主著、第四部 文化現象としての官僚制 において「全体社会のレベルで、(官僚制的……筆者)逆機能並びに官僚制的悪循環の存在が示されるであろうか」(p. 212) という問いのもとに、極めて推論的ではあるが、若干の比較文化論的考察並びに加速度的産業社会の進化のもとでの社会システムの均衡と革新の形成メカニズムを解明せんと試みている。これはフランス社会システムを中心に論じたものであるが、社会変動論への興味深い示唆を含んでいる。別の機会にとりあげたい。

## おわりに

最後に、本稿ではとくにとり挙げなかったが、官僚制組織論の顕著な動向の一つとして、人間観、とりわけ組織における下位集団に対する「観方」の推移の問題がある。

クロジェは「古典的組織論では、労働者はあたかも手を持つだけの存在として取扱われていた。それに対して人間関係論は、彼らが上位者の決定に対して反応する感情をもっていることを強調する。しかし、人間はいうまでもなく『手とハート』のみをもつ存在ではない。彼は同時に『頭』をもっている。これは人間が自ら意思決定を下し、また、自己のゲームを演じる自由を備えた存在であることを示している<sup>1)</sup>」と述べ、主として情動的行為によって特徴づけられた

人間関係論的「観方」ではなく、組織における下位集団を、制約されてはいるが相当程度に合理的行動を行いうる人格的に「自由な主体」(free agents)と捉えて一種の交渉理論を展開した。その限りで一定の成果を収めたといえる。しかし、組織における下位集団の「自由」は、日常的経験に照らして、大きく制約されているのが実情である。「不自由性」を強調し過ぎるのは、非現実的だとしても、「自由性」が一面的に強調され、かつ、それが極度に「功利主義」的な人間観と結合することによって、逆の意味の非現実的理論へと展開する可能性をも孕んでいる。権力→権威、闘争→コンフリクト、敵対→交渉、更に服従→交換という一連の分析タームの置換は、クロジェの所説を含めて、近年の組織理論一般に共通する傾向である<sup>2)</sup>。かかる傾向は、一見、分析対象領域の拡大、そして理論の一般性ないし包括性を高めたという印象を与えるが、現実に生起する組織問題の本質を解明するという観点からみれば、ある種の逆行を含んでいるようにおもわれる。次稿では、上記の傾向そのものに焦点をあてることにしたい。

## 〔註〕

1) M. Crozier, *ibid.*, p.149.

2) 本稿 I. 官僚制組織論の系譜 で言及した P・ブラウは、その後「自発的調整」の概念を社会心理学的「交換」の理論 (G・ホマンズ) で補強・拡充せしめ「社会的交換」視点から権力関係を説いている。彼によれば交換の原理は「他者Bに報酬となるサービスを供与する個人Aは、その他者Bに“義務”を負わせる。この義務を果たすためにBはお返しとしてAに利益を提供しなければならない」というものであり、社会的交換とは「他者が返えすと期待される場所の返礼によって動機づけられる諸個人の自発的行為」と定義される。(つまり交換とは、利益と義務の交換を意味する。) 交換視点から権力関係を捉えると、当事者間で一方は、相手が必要とするサービスないし利益をくりかえし供与することにより、その返報として自己の要求に対する相手の服従を獲得し、他方は必要な利益を得続けるために相手の要求にしたがうという犠牲を払うのである。つまり、服従は、義務の履行によって相手への依存すなわち借りを相殺しえない状態とみなされ、権力の行使は、相手からの義務の履行を強いることであるゆえ、権力資源の減耗を意味する。そこで権力の座を維持する者は、権力を行使しながら……なるべくそれを抑制して……新たな義務を作り出し権力を「拡充」といった議論が展開される。もとよりブラウは「社会的交換は、有利性の徹底的な打算と愛の純粋な表現とのあいだの中間ケ

ースである」と述べ、人間のすべての行為を交換の原理で説かんとするものではないが、「功利主義」的人間観を基礎に展開される議論の代表的なものといえよう。(P. Blau, *Exchange and Power in Social Life*, 1964. 前掲訳書『交換と権力』参照)